
BUDAYA KEPEMIMPINAN: PENCIPTAAN DAN KELANGSUNGAN BUDAYA YANG BAIK

Oleh: Wiwik Wijayanti
(Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY)

Abstrak

Budaya sekolah merupakan cara yang kita lakukan berdasarkan kebiasaan di sekitar kita. Nilai-nilai inti yang melekat pada budaya yang baik dalam pengelolaan sekolah mandiri dapat dilihat pada tingkat kualitas, efektifitas, persamaan, efisiensi, dan pemberdayaan. Bahkan pola tingkah laku pendidik itu telah dijadikan bagian dari budaya ini, penekanannya terletak pada aspek pemasaran, efisiensi, dan pertanggungjawaban.

Terdapat sepuluh acuan strategis untuk menciptakan kesempatan menjadi pimpinan yang kreatif dan mampu melangsungkan budaya yang baik dalam konteks pengelolaan sekolah mandiri.

Kekuatan budaya sekolah merupakan sebuah fakta, tidak hanya didalam pencapaian sesuatu yang baik tetapi juga menyangkut sesuatu yang berpengaruh terhadap perubahan berikutnya. Disini terjadi perubahan dan pengayaan kesempatan budaya kepemimpinan di dalam pengelolaan sekolah mandiri.

Kata kunci: kepemimpinan, budaya, kualitas, efektifitas, persamaan, efisiensi, pemberdayaan

BUDAYA KEPEMIMPINAN: PENCIPTAAN DAN KELANGSUNGAN BUDAYA YANG BAIK

Perpindahan dari sistem sentralistik ke otonomi berdampak kepada perubahan sistem kemandirian pengelolaan sekolah yang signifikan baik ditingkat sekolah maupun ditingkat pusat.

Tujuan dari bahasan ini berusaha untuk mengungkap lebih jelas lagi, tentang karakteristik utama budaya sekolah dan peranan pemimpin dalam penciptaan dan keberlangsungannya, dan saran-saran strategis bagi pemimpin dalam menjalankan tugas yang diembannya dalam pengelolaan sekolah. Tujuan ini berimplikasi bahwa budaya pengelolaan sekolah sekarang berbeda dengan cara budaya sekolah di masa yang lalu. Menurut hasil observasi ada dua hal yang menyebabkan: Pertama, perubahan mengarah kepada nilai-nilai inti dan keyakinan sebagai penentu budaya yang sudah ada di sekolah. Kedua, implikasi kebudayaan itu tidak selamanya sesuai dengan pertimbangan di masa yang lalu. Sebaliknya pencapaian sistem sekolah-sekolah negeri maupun swasta seharusnya menjadi subyek utama. Pencapaian ini sangat diwarnai oleh kekuatan budaya yang didasari nilai dan keyakinan yang sudah ada.

Kunci inti dalam budaya pengelolaan mandiri sangat ditentukan oleh beberapa pola baru tingkah laku kepemimpinan yang sudah dimiliki. Permasalahannya terletak pada pemasaran (*marketing*), efisiensi, dan pertanggungjawaban. *Marketing* merupakan seleksi ilustrasi secara detil bagaimana budaya sekolah dapat dirubah ke dalam integritas kependidikan. Kesimpulannya ada 10 implikasi kepemimpinan dalam pengelolaan sekolah mandiri.

Menggambarkan dan Menganalisis Budaya Suatu Sekolah

Secara sederhana, budaya suatu sekolah merupakan cara melakukan hal-hal yang ada disekitar sekolah. Seseorang tidak mencari untuk dan kemudian mendapatkan budaya dari sekolah, melainkan pengalaman seseorang berjalan dalam aktifitas sehari-hari. Budaya sekolah bukan merupakan fenomena baru, melainkan penggalan kembali hal-hal penting tentang budaya sebagai faktor pertimbangan terbaik di sekolah. Peranan pemimpin didalam penciptaan dan pelanjutan suatu budaya adalah mengembangkan fokus berdasarkan perbuatan-perbuatan kepemimpinan di masa yang akan datang melalui sesuatu yang penting dan aktifitas-aktifitas manajerial.

Budaya sebagai “cara kita melakukan sesuatu disekitar itu” justru merupakan titik awalnya. Kita melakukan sesuatu di sekolah karena kita mempunyai nilai-nilai dan keyakinan khusus tentang apa yang semestinya dilakukan di sekolah itu. Disini ditemukan dasar-dasar budaya yang tidak dapat diperhitungkan,

tetapi banyak juga ditemukan manifestasi budaya berupa sesuatu yang sudah jelas, seperti: bentuk-bentuk yang kita gunakan, tingkah laku yang kita miliki, dan pembangunan fasilitas-fasilitas lain maupun simbol-simbol yang dibangun secara bersama.

Dasar-dasar budaya sekolah ditentukan melalui jawaban-jawaban untuk menanyakan hal-hal sebagai berikut: Apa yang menjadi tujuan pendidikan? Apa peran sekolah dalam mencapai tujuan ini? Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap apa yang berharga demi program sekolah? Apa yang menghubungkan diantara sekolah dengan masyarakat, dan diantara masyarakat dan pemerintah? Apakah yang harus dikembangkan sekolah berkaitan dengan kebutuhan siswanya? Bagaimanakah siswa akan belajar? Perilaku dan hubungan apakah yang memungkinkan perbedaan diantara masyarakat sekolah?

Nilai-nilai, filosofi dan ideologi sebagai refleksi dalam menjawab pertanyaan ini – apakah sudah digambarkan dalam berbagai cara. Dalam bahasa verbal hal ini termasuk dalam pernyataan tujuan, kurikulum, bahasa yang digunakan dalam keseharian, metafora, cerita-cerita yang terorganisir, dan orang-orang yang berjasa dan tatanan organisasi. Nilai-nilai, filosofis dan ideologi dimanifestasikan juga dalam tingkah laku, ritual, seremonial, pendekatan belajar mengajar, prosedur operasional, norma dan aturan, *reward* dan sanksi, dukungan psikologis dan sosial, serta orang tua dan pola interaksi masyarakat. Manifestasi dalam materi tersebut termasuk sarana dan prasarana, bentuk bangunan fisik, visi dan pakaian seragam kerja.

Disisi lain ada pertimbangan lain yang mungkin dapat membantu kita untuk menentukan kekuatan dari suatu budaya sekolah. Yang penting ada pengembangan kelompok atau individu yang berbeda dalam hal nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati untuk melihat manifestasinya dalam bentuk seperti yang sudah tercantum di atas. Hal penting lainnya, adalah tingkat konsistensi antara nilai dan kepercayaan dan manifestasi mereka yang berbeda-beda. Jawaban-jawaban yang sama dalam pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dilihat konsistensi yang berhubungan dengan nilai-nilai dan kepercayaan yang diwujudkan dalam bentuk kata-kata, tingkah laku, atau sesuatu yang berhubungan dengan materi. Sebuah budaya yang lemah diindikasikan dengan gambaran nilai-nilai dan kepercayaan serta ketidakajegan dalam mewujudkannya.

Sementara kekuatan budaya suatu sekolah bisa digambarkan dengan mengacu kepada persamaan keyakinan bahwa semua siswa seharusnya menerima pendidikan yang dapat meningkatkan potensi mereka secara individual. Budaya yang kuat akan mencerminkan komitmen seluruh warga sekolah terhadap nilai yang diwujudkan dalam tujuan yang jelas berdasarkan: kebutuhan sekolah yang ditargetkan untuk mencapai kemungkinan-kemungkinan yang sesungguhnya; kurikulum yang dapat menunjukkan cara-cara tertentu secara operasional; penggunaan bahasa yang dapat menyatukan semua siswa tanpa membedakan satu sama lain; tutur kata yang memfokuskan pada persamaan nilai; cerita yang terstruktur yang menekankan pada keberhasilan sekolah dalam menghadapi tantangan tertentu di masa lalu; orang-orang yang berjasa secara organisasional termasuk siswa yang berhasil dalam mengatasi kesulitan tertentu, dan guru yang mampu memberikan kontribusi secara proporsional. Perwujudan tingkah laku budaya sekolah dapat dilihat dalam wujud: keberhasilan pada kebutuhan pendidikan; penerapan pendekatan-pendekatan pembelajaran tertentu; dan aturan, prosedur, *reward*, sanksi yang berlaku dan dukungan untuk mencapai tujuan.

Kerangka kerja yang memungkinkan untuk mengembangkan budaya sekolah dapat diawali dengan spesifikasi dari nilai dan kepercayaan yang dimaksudkan untuk menekankan pada peristiwa-peristiwa yang sudah terjadi, dengan memperhatikan komitmen yang sudah disepakati dalam masyarakat sekolah. Kemudian diikuti dengan gambaran dan analisis dari berbagai perwujudan kepercayaan dan nilai-nilai tersebut, dengan memperhatikan ketidakajegan diantara masyarakat sekolah. Beberapa acuan dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan berdasarkan karakteristik budaya tertentu disebut dengan “*Self-Managing School*”.

Budaya yang Baik di Dalam “*Self-Managing School*”

Inti budaya diasumsikan dengan nilai-nilai, kepercayaan tentang hal-hal penting dalam pendidikan dan persekolahan yang dihubungkan dengan tujuan dan kebutuhan sekolah. Tujuan ini diarahkan untuk pencapaian prestasi terbaik sangat ditentukan oleh peran pemimpin yang kreatif dan yang dapat menjaga kelestarian budaya yang baik di dalam “*self-managing school*” yang dapat menguji apakah budaya itu baik. Di bawah ini merupakan beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan landasan kependidikan antara lain: perbedaan asumsi, nilai dan keyakinan yang baik. Intinya harus ada pembagian dan kejelasan di dalam lembaga sekolah.

Nilai-nilai kunci yang dimaksud adalah kualitas, efektivitas, dan kesamaan. Kualitas pendidikan yang dimaksud mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan sebagai solusi dalam setiap sekolah dan sistemnya. Tujuan-tujuan yang dimaksud seharusnya mengacu kepada:

- Dasar (pedoman yang selamanya akan selalu diikuti)
- Dasar yang baru, yang meliputi pemecahan masalah, kreativitas, pendidikan seumur hidup, mengulang pembelajaran;
- Seni, yang meliputi musik, drama, tari, cerita, puisi, lagu, dan lain-lain.
- Pengembangan spiritual, yang meliputi tujuan hidup dan hubungan antar sesama serta lingkungan;
- Pengembangan kepribadian;
- Pengembangan fisik.

Nilai kunci kedua, adalah efektivitas. Sekolah yang baik adalah sekolah yang tujuannya tercapai secara efektif. Tetapi sekolah yang baik adalah sekolah yang lebih baik dari sekolah efektif. Didalamnya harus memuat kesamaan, semua tujuan tercapai, dengan kerangka kerja yang searah dengan isu kebijakan tentang kesamaan baik di dalam tingkat lokal maupun nasional.

Nilai kunci ketiga, kebersamaan yang mengutamakan efisiensi dan pemberdayaan. Sekolah yang baik adalah sekolah yang mengutamakan efisiensi dalam hal pengaturan prioritas, monitoring, dan mengadakan perubahan yang signifikan dengan berdasar kepada kesamaan. Efisiensi merupakan sesuatu yang terseleksi dengan baik, sekalipun demikian setiap kesamaan mempunyai resiko yang semestinya dipertimbangkan sebagai suatu kebutuhan pendidikan bagi siswa. Jadi pengelolaan sekolah secara mandiri (*a self-managing school*) merupakan kemampuan untuk menjadikan efisien dalam pengertian positif.

Sekolah yang baik akan menempatkan nilai-nilai itu pada pemberdayaan stafnya sendiri, siswa, orang tua, dan lebih luas lagi kepada masyarakat. Pemberdayaan yang dimaksud meliputi pengambilan keputusan, implementasi keputusan, dan mengakuisisi pengetahuan maupun ketrampilan yang dimiliki mereka.

Terdapat 5 nilai yang menunjukkan pada suatu budaya yang baik sebagai acuan sebuah nilai, menurut formulasi Fantini:

Excellence = Quality + Effectiveness + Equity + Efficiency + Empowerment.

Pengelolaan mandiri (*self-managing*) merupakan kemampuan sekolah dalam merespon isu-isu kualitas, menetapkan kerangka kerja untuk pencapaian efisiensi dalam mengalokasikan sumber-sumber, dan menspesifikasikan aturan bagi masyarakat dalam proses keterlibatannya memutuskan sesuatu.

Manifestasi Nyata dari Nilai-nilai dan Keyakinan

Pada pembahasan ini budaya sekolah merupakan sesuatu yang dialami dalam manifestasi nyata dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan di dunia, tingkah laku dan materi. Kekuatan sebuah budaya itu adalah komitmen yang kuat diantara individu dan kelompok dalam masyarakat sekolah itu, baik pada tingkat tinggi maupun konsistensi diantara perbedaan manifestasi budaya.

Nilai-nilai kunci dalam budaya yang baik pada pengelolaan sekolah mandiri adalah kualitas, efektifitas, kesamaan, efisiensi, dan pemberdayaan. Kesemua aspek ini merupakan cara-cara nyata yang dapat dimanifestasikan, dan apa yang dilakukan diluar ini adalah pengecualian. Ilustrasi itu digambarkan dalam manifestasi persamaan yang nyata. Gambaran ilustrasi itu dapat dilihat pada dua sisi, yaitu nilai-nilai kualitas dan pemberdayaan:

- Mengutamakan kualitas, mempunyai gambaran tujuan khusus, terlihat dalam sebuah sekolah – khususnya dalam penyediaan waktu khusus yaitu hubungannya dengan tempat-tempat pembelajaran lain.
- Mengutamakan pemberdayaan, sekolah yang baik akan menempatkan nilai-nilai itu pada pemberdayaan stafnya sendiri, siswa, orang tua dan lebih luas lagi pada masyarakat. Pemberdayaan yang dimaksud adalah keterlibatannya dalam membuat keputusan dan mengimplementasikan keputusan itu, serta mengakuisisi pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimilikinya.

Budaya Pengelolaan Mandiri (*Self-Management*)

Berbicara masalah budaya pengelolaan mandiri berarti berbicara masalah budaya yang baik. Selain itu juga berbicara masalah pemberdayaan, dengan ciri-ciri umum sebuah sekolah atau sebagai suatu sistem, yang lebih lanjut dikembangkan dalam bentuk tanggung jawab atau responsibilitas desentralisasi. Ada beberapa

pertanyaan yang harus diperhatikan berkenaan dengan sistem itu: Adakah budaya untuk mengelola secara mandiri? Apakah terdapat asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan dasar yang melekat pada budaya itu? Bagaimanakah budaya itu dimanifestasikan dalam pemahaman nyata? Aturan apakah yang dapat diterapkan seorang pemimpin dalam gambaran sebuah budaya untuk mengelola mandiri?

Pemahaman sederhana, ‘kebiasaan melakukan sesuatu dalam lingkungan sekitar berpengaruh terhadap pengelolaan sekolah mandiri baik pada tingkat pusat maupun didalam sistem pengelolaan sekolah mandiri, yang berbeda biasanya terletak pada sistem pengelolaan yang lebih bersifat sentralistik. Manifestasi budaya nyata dari budaya pengelolaan mandiri meliputi berbagai dokumen yang terdapat di sekolah secara kolaboratif seperti: piagam, misi, visi, kebijakan-kebijakan, perencanaan-perencanaan, anggaran-anggaran, dan kurikulum. Setiap pemimpin akan mempunyai simbol yang berbeda seperti: tingkah laku yang tampak, *rewards* yang diberikan, nilai-nilai dan keyakinan yang melekat pada budaya itu sendiri. Semua itu menjadi rutinitas dan cara yang kita lakukan dalam keseharian. Para guru baru atau orang tua maupun siswa akan tersosialisasi di dalam cara ini.

Inti dari Budaya Pengelolaan Mandiri

Manifestasi nyata dari budaya pengelolaan mandiri adalah seperangkat asumsi, nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan mengenai cara suatu sekolah yang akan dikelolanya. Intinya berkaitan dengan hubungan baik (*relationships*): hubungan antara sekolah dengan pemerintah, antara sekolah dengan masyarakatnya, antara kepala sekolah dengan staf sekolah, dan antara semua orang dalam masyarakat sekolah yang ada disekitarnya.

Sekolah dan pendidikan merupakan dunia misterius yang “*subsidiarity*”. Prinsip berbantuan (*subsidiarity*) terutama pada bentuk klasikal yang biasanya sulit untuk menyesuaikan dengan tingkat masyarakat yang kompleks, maupun fungsi-fungsi dan pelayanan yang diberikan kepada setiap orang. Prinsip ini dapat dijadikan suatu dorongan kekuatan untuk pengelolaan mandiri. Pemimpin pada sistem sekolah merupakan pionir pendekatan dari setiap kegiatan yang telah dilakukannya. Menurut Michael Strembitsky in Edmonton: “... yang terbaik dalam melakukan fungsi dan manajemen sekolah adalah *action*”.

Penekanan prinsip lain adalah pemberdayaan (*empowerment*), keduanya adalah sebagai suatu akhir dan proses: bahwa seorang pemimpin merupakan komitmen terhadap seluruh masyarakat sekolah yang berkaitan dengan kesempatan untuk menentukan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan keseharian kegiatan-kegiatan sekolah, penyesuaian terhadap perhatian mereka, keahlian atau mengarahkan *outcomes*. Pemberdayaan itu meliputi dirinya sendiri, dan manifestasi akhir didalam pendidikan: seperti pengembangan penuh setiap individu. Partisipasi di dalam proses pembuatan keputusan merupakan satu manifestasi nyata dari unsur inti; selain itu adalah hubungan masyarakat dengan informasi, pengetahuan, dan ketrampilan yang berhubungan dengan keberhasilan dan kepuasan.

Kepercayaan (*trust*) merupakan dasar sikap didalam pengelolaan mandiri. Pemimpin pada tingkat pusat dan sekolah dituntut untuk memiliki tingkat kepercayaan pada masyarakat yang dapat berkontribusi prestasi dari tujuan-tujuan pendidikan yang akan memberikan kesempatan, tanggung jawab, dan responsibilitas dari pengelolaan mandiri.

Dasar keempat dalam kebudayaan pengelolaan mandiri adalah penggabungan (*associated*) dengan istilah *synergy*, bentuk misteri lain yang bersifat umum, organisasi umum, kebersamaan kelompok kerja biasanya akan lebih baik dalam pencapaian prestasi dibandingkan dengan kerja individu secara terpecah belah. Sebab dalam budaya pengelolaan mandiri sangat bergantung pada komitmen dari tingkah laku pemimpin. Manifestasi nyata merupakan “cara yang dilakukan disekitarnya” meliputi kesiapan formasi dari tim *problem solving*, pekerjaan kelompok, dan pemecahan isu-isu kunci dari waktu ke waktu.

Terakhir adalah penerimaan tanggung jawab (*acceptance of responsibility*). Tanggung jawab yang dimaksud adalah tanggung jawab sepenuhnya, bila dibandingkan dengan tanggung jawab pada ketentuan sentralistik. Tanggung jawab yang dimaksud adalah berbeda fase dan modelnya di dalam pengelolaan mandiri. Pemimpin melakukannya bersifat komplementer sesuai dengan situasi dan tanggung jawabnya.

Beberapa Pola Tingkah Laku yang Mencerminkan Inti Pengelolaan Mandiri

Asumsi, nilai, dan keyakinan inti (*core assumptions, values and beliefs*) dimanifestasikan dalam cara yang berbeda dalam berbagai manifestasi nyata dari budaya pengelolaan mandiri. Sekalipun demikian, intinya dapat memecahkan sesuatu permasalahan yang akan diagendakan dalam “*action*”, dalam suatu sistem yang akan dikerjakan. Pola tingkah laku yang dimaksud biasanya lebih bersifat ideal bagi pendidikan namun tetap

memungkinkan dan dapat dilakukan, bahkan secara terminologi baru sangat dibutuhkan oleh berbagai instansi. Tiga bagian inti dalam permasalahan ini adalah *marketing*, *efficiency*, and *accountability*. Ketiga konsep ini mempunyai kesamaan dengan sektor bisnis, hanya saja berbeda orientasi.

Pemasaran (*marketing*). Konsep pemasaran untuk pendidik pada pemerintahan atau sekolah negeri biasanya agak lemah dan hangat kuku (*lukewarm*). Padahal dalam pandangan kontemporer, konsep pemasaran relevan dengan pengelolaan mandiri. Menurut Kotler dan koleganya digambarkan kedalam lima posisi atau konsep filosofis tentang pendekatan pemasaran, yaitu konsep filosofis, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasaran, dan konsep pemasaran secara sosial. Pada umumnya bagi guru lemah dan menggambarkan respon negatif khususnya dalam konsep penjualan dan konsep pemasaran, dan hampir dipastikan konsumen tidak mau membeli dan tidak terstimulus untuk tertarik. Asumsinya bahwa kunci untuk pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan dari kebutuhan dan keinginan *target* pasar dan penyesuaian pasar dalam memberikan kepuasan yang lebih efektif dan efisien bagi kompetitor.

Menurut Kotler dan koleganya pemasaran tradisional sangat ditentukan oleh lingkungan sekitar yang buruk (*environmental deterioration*), kekurangan sumber (*resource shortage*), pertumbuhan penduduk yang meledak, inflasi dunia yang meluas, dan melalaikan pelayanan sosial dan konsep pemasaran sosial dalam lingkungan kekinian.

Konsep pemasaran sosial meliputi kunci tugas dari organisasi yang menentukan kebutuhan, keinginan dan ketertarikan pada target pasar, dan memberikan kepuasan yang lebih efektif dan efisien kepada kompetitor sebagai konsumen atau masyarakat yang baik, baik secara nasional maupun internasional karena perbedaan kebutuhan, keinginan, dan ketertarikan. Dalam pemahaman ini berkait dengan hubungan antara pendidikan dan ekonomi. Hal ini perlu dikembangkan sebagai kemungkinan terbaik dari program pendidikan didalam sistem khusus persekolahan.

Di bawah ini merupakan pandangan pemasaran dalam pendidikan yang didasarkan pada konsep pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler dan koleganya, bahwa konsep pemasaran pendidikan meliputi tugas-tugas inti dari sistem sekolah, atau sekolah sebagai penentu kebutuhan, keinginan dan ketertarikan siswa secara potensial dan orang tuanya, serta untuk mendisain dan menentukan program-program pendidikan secara lebih efektif dan efisien daripada sistem sekolah lain, dimana kompetisi untuk siswa diukur dari keinginan/minat, diantara sekolah dengan sistem khusus yang dapat menghasilkan kompetisi dan kemenangan ke arah penciptaan siswa atau masyarakat yang baik.

Implikasi budaya baik dalam pengelolaan sekolah mandiri untuk pemimpin merupakan suatu kemampuan untuk memahami dan mengartikulasikan pandangan dan kerja yang menggabungkan dengan kolega dan masyarakat sekolah lainnya. Permasalahan atau penghalang umumnya yang muncul terletak pada pemasaran, penentuan alternatif dalam proses untuk aktifitas yang direncanakan, baik menyangkut kebutuhan siswa maupun komunikasi informasi siswa yang krusial. Keseluruhan hal ini penting untuk diintegrasikan dalam upaya pemasaran dalam lingkungan keseharian.

Efisiensi (*efficiency*). Efisiensi merupakan “persamaan untuk yang terbaik”. Pengalaman biasanya diperoleh melalui para pendidik melalui isi dari pendidikan dalam keterlibatan mengambil suatu keputusan di sekolah. Efisiensi merupakan penggabungan dari pemotongan hal-hal yang tidak rasional dalam konteks lingkup rasionalisme ekonomi dan pengaruh pada bagian tertentu. Efisiensi berhubungan dengan pencapaian persamaan dan efektifitas secara multi dan kompleks dan memprioritaskan sesuatu dalam keterbatasan.

Implikasinya bagi pemimpin, bahwa efisiensi merupakan hal penting dalam pencapaian prestasi terbaik, dan disisi lain merupakan manifestasi yang tidak nyata dalam budaya terbaik dan diwujudkan dalam tujuan efektif dan mempunyai kesamaan, dan harus diwujudkan dalam cara-cara yang nyata melalui proses manajemen pada sekolah dengan memperhatikan prioritasnya, sumber-sumber alokasi kelangkaan, proses monitoring dan hasil, dengan cara meminimalisir resiko. Efisiensi dalam cara dan ilustrasi ini merupakan bagian dari budaya.

Tanggung jawab (*accountability*). Manifestasi nyata pada budaya adalah tanggung jawab, yang diarahkan untuk dijadikan keinginan dalam menerima informasi tentang proses dan hasil dari pengelolaan mandiri, dan membagi informasi ini dengan orang lain, yang akhirnya informasi ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pencapaian harapan sekolah yang dicerminkan dalam bentuk: piagam sekolah, misi, kebijakan-kebijakan, prioritas, dan lain-lain. Bagi pendidik aspek ini merupakan fase evaluasi dari model pengelolaan manajemen mandiri. Oleh karena catatan tentang evaluasi itu meliputi pemahaman tentang

identifikasi kebutuhan, prioritas, formulasi perencanaan, dan pengalokasian sumber-sumber yang secara proses dapat diterima dan dipertanggungjawabkan secara nyata.

Perubahan Budaya Pada Tingkat Sekolah: Integritas Pemasaran dengan Pendidikan.

Konsep pemasaran merupakan ilustrasi kepemimpinan budaya didalam pengelolaan sekolah mandiri. Kesempatan untuk menilai kemampuan pemasaran sekolah merupakan “*capacity for entrepreneurship*”.

Kemungkinan yang terjadi dengan konsep pemasaran dan kemandirian (*entrepreneurship*). Menurut Kotler dan koleganya: “ ... akan menjadikan kepemimpinan yang kreatif, percaya diri, dan dapat mengkontribusikan sesuatu kepada masyarakat”. Campbell and Crowther: “ ... bahwa dengan keberadaan dan komitmennya akan menemukan sumber-sumber kreatif dalam menciptakan gagasan-gagasan baru, dan *action* yang akan meningkatkan kualitas pendidikan, dan kehidupan umumnya, baik di sekolah maupun di masyarakat”.

Dampak lain dari Budaya Pemasaran. Mempunyai nilai tambah dalam pendekatan yang diterapkan pada pengelolaan mandiri maupun untuk kepemimpinan pengelolaan mandiri, sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang lebih jauh – terutama dalam upaya integritas pendidikan. Pada permasalahan ini setiap orang akan mengikutsertakan pengukuran dirinya sendiri ke dalam ketertarikannya pada sekolah. Disini akan terjadi pemahaman kontekstual yang lebih luas, pengembangan integritas pendidikan, peningkatan kualitas pendidikan, dan melibatkan pemimpin dalam proses dan penciptaan kesempatan maupun kreatifitas kepemimpinan pendidikan.

Fokus Pemasaran Adalah Pada Siswa

Pemasaran utama untuk pendidikan diarahkan pada cara-cara yang kuat adalah kepada setiap siswa, melalui siswa, orang tua, sebagai orang yang mendapatkan pelayanan-pelayanan pendidikan terbaik. Karena setiap harinya merekalah yang merasakan aktifitas diantara siswa dan guru, guru dan siswa melalui berbagai interaksi rutinnya. Sehingga dari situlah sekolah dapat tumbuh dan bertahan dalam reputasinya. Fungsi penting pemasaran itu terletak pada guru yang berhubungan langsung dengan proses pembelajaran.

Dengan pemasaran akhirnya menghasilkan uang dan dengan sistem pengelolaan sekolah mandiri akan memudahkan dan memberikan kebebasan dalam menentukan anggaran (*budget*), terutama dalam lingkup desentralisasi. Pembiayaan kependidikan itu terletak pada siswa, sekolah, dan program. Siswa sama dengan investasi, yang selebihnya merupakan sumber pendanaan lain sebagai sumber dana tambahan.

Acuan Untuk Mendapatkan Pendanaan Saat yang Tepat atau Dibutuhkan

Saran sebaiknya hindari mendapatkan dana dari tambahan para donasi dan sponsor. Hal ini kemungkinan sangat sulit bahkan tidak memungkinkan untuk dilakukan. Disatu sisi tindakan semacam ini merupakan sesuatu yang sangat mudah untuk mendapatkan dana dari sumber lain, namun justru akan tidak menguntungkan sekolah terutama saat akan mendapatkan pendanaan dari pemerintah, kemungkinan akan dikurangi sehingga akan mengganggu alokasi pendanaan sekolah yang telah ditentukan sebelumnya dan akhirnya akan menghambat pengembangan pengelolaan mandiri.

Budaya yang Baik pada Tingkat Pusat, Regional, dan Tingkat Lainnya

Budaya sekolah, terutama penting dan berkaitan erat dengan budaya yang baik dalam pengelolaan sekolah mandiri harus didukung dan berlangsung secara komplementer sesuai dengan perubahan-perubahan pada tingkat pusat, regional, dan tingkat sekolah lainnya.

Kekuatan utama adalah pada kebutuhan pendidikan. Brian Scott memberikan rekomendasi untuk menciptakan sekolah yang dikelola dengan baik, sebagai penentuan diri, dan pusat pembaharuan diri dalam menentukan kualitas pendidikan.

Pernyataan Scott bahwa sekolah mencatat secara komprehensif tentang pendidikan diarahkan ke sekolah secara jelas dengan berbagai perubahan budaya baik secara pusat, regional, maupun pada tingkat sekolah lainnya.

- Asumsinya bahwa pengembangannya diarahkan kepada sistem sekolah yang berkualitas, dan kualitas pendidikan sekolahnya sangat baik melalui sistem sentralisasi – tidak ada yang permanen semua mengikuti perkembangan teknologi modern.

- Sifat struktur departemen tidak mengenal prinsip yang kaku, semua berdasarkan kebutuhan siswa dan guru yang riil.
- Departemen selalu beradaptasi dengan perubahan. Sehingga memungkinkan bagi guru untuk berkreasi, bahkan dengan langkahnya masing-masing mereka bisa keluar dari pertanyaan.
- Semua pegawai yang senior menjadi agen perubahan budaya di sekolah, dan mereka boleh berbeda dan memang sudah berbeda permasalahannya.
- Pada masa dahulu kepemimpinan itu kental dengan sifatnya yang paternalistik dan protektif, secara budaya memang tidak relevan.
- Ada keinginan dari Departemen untuk merespon pendidikan sekolahnya secara lebih baik lagi.
- Merekomendasikan “Pimpinan Kantor” agar tidak menggunakan lagi secara berlama-lama, dan “Eksekutif Pusat” diadopsi sebagai label yang dibutuhkan.

Dimensi budaya ini merupakan bukti, khususnya dalam pemahaman nilai dan keyakinan, struktur organisasi dan proses, bahasa dan metafor. Kebutuhan ini ditentukan dalam kerangka kerja sentralisasi, dan esensinya adalah perubahan di dalam bahasa tunggal dunia, maupun arahan berupa dukungan, pertemuan ilmiah, objektivitas dari sistem kebijakan yang dibuat, fungsi dan administrasi yang sangat mendukung sepenuhnya kepada guru kearah penciptaan kelas yang baik.

Implikasinya Bagi Pemimpin Sekolah

Sepuluh acuan strategis untuk menciptakan kesempatan menjadi pimpinan yang kreatif dan mampu melangsungkan budaya yang baik dalam konteks pengelolaan sekolah mandiri, sebagai berikut:

1. Pimpinan sekolah dapat menggambarkan dan menganalisis budaya sekolahnya.
2. Dalam menciptakan dan menjaga kelangsungan budaya yang baik, pimpinan sekolah dapat melakukannya dengan orang lain dalam lingkup masyarakat sekolah, terutama dalam menentukan unsur-unsur yang baik dan relevan dengan keberadaan sekolah, dan dapat mengidentifikasi maupun memecahkan kembali sesuatu yang tidak sesuai diantara berbagai manifestasi budaya di sekolah itu.
3. Berkreasi atau merubah budaya sekolah dari waktu ke waktu. Budaya tidak dapat diformulasikan diimplementasikan seperti sebuah kebijakan atau prosedur. Budaya sekolah tidak termasuk iklim sekolah yang dapat diamati secara alamiah. Disana terdapat komitmen dan *action* diantara individu dan kelompok pada masyarakat sekolah secara terus menerus.
4. Mengkreasi dan mempertahankan kelangsungan sebuah budaya sekolah ternyata lebih sulit dalam kenyataannya. Kesulitan itu sangat bergantung kepada pengalaman masing-masing orang, karena semua orang mempunyai alasan masing-masing.
5. Pimpinan sekolah dapat melihat lebih luas lagi gambaran tentang megatrends – sehingga dapat mengapresiasikannya pada budaya sekolah yang sangat banyak berkembang dan menjadi kekuatan di masyarakat secara luas.
6. Pada saat orang sudah memiliki pandangan tentang sesuatu yang baik berarti yang bersangkutan sudah mulai menentukan tujuan dalam kualitas pendidikan (sekolah merupakan pusat berkomunikasi bagi warga negara); budaya pengelolaan sekolah mandiri harus berhubungan dengan kebutuhan untuk mengelola perubahan secara berkesinambungan.
7. Mengembangkan budaya sekolah disebut juga dengan pelatihan bagi pimpinan yang lebih tinggi, pengarahan yang memberikan masalah teknis, fase memanusiakan dan mendidik pimpinan. Bila nilai dan keyakinan itu sudah menyatu dengan budaya sekolah berarti aktifitasnya sudah tergambar dalam keseharian sebagai hasil bagi siswa, yang (i) sesuai dengan kurikulum dan pendekatan pembelajaran menurut kebutuhan siswa; (ii) hasil program pendidikan yang harus didaftar dan dikoordinasikan; (iii) proses yang harus ditempatkan untuk memastikan keterlibatan yang tepat bagi anggota masyarakat sekolah dalam proses pembuatan keputusan.
8. Adanya kejelasan seluruh fase budaya kepemimpinan yang tidak dapat dilatih melalui orang atau kelompok kecil masyarakat. Secara prinsip bahwa kepemimpinan itu merupakan hasil adaptasi dari pemberdayaan orang lain.
9. Pemimpin sekolah dapat diadaptasi dalam cara mereka mengelola simbol-simbol. Simbol-simbol itu dapat dilihat pada bentuk-bentuk, *action* dan reward yang mengarah pada perhatian anggota

masyarakat sekolah berdasarkan permasalahan penting. Kesempatan itu mengarah pada manifestasi budaya nyata, seperti penghargaan terhadap ritual, seremonial, stori, kepahlawanan, artefak-artefak, dan sesuatu yang dapt dikenang (*memorabilia*).

10. “Kesadaran dramatis” merupakan sesuatu yang penting dalam melatih budaya kepemimpinan. Kepemimpinan itu bermacam-macam tergantung tempatnya hanya saja penekanannya terletak pada budaya sebagai manajerial. Hal ini berkaitan dengan penggunaan bahasa, termasuk metafor, dan seleksi budaya yang lebih luas, dalam pengertian bentuk setiap harinya. Menurut J. Starratt bahwa hal inilah yang akan membedakan perspektif seseorang, dan ini sangat diperlukan oleh setiap orang.

Kesimpulan

Budaya sekolah merupakan cara yang kita lakukan berdasarkan kebiasaan di sekitar kita. Cara itu dalam pengelolaan sekolah mandiri sangat signifikan dan berbeda sekali dengan sekolah yang tidak mempunyai kemampuan dalam mengelola dirinya sendiri. Banyak sekali manifestasi budaya yang akan ditampilkan, nilai-nilai inti yang melekat pada budaya yang baik dalam pengelolaan sekolah mandiri dapat dilihat pada tingkat kualitas, efektifitas, persamaan, efisiensi, dan pemberdayaan. Khususnya nilai-nilai itu akan dimanifestasikan dalam situasi khusus dalam keputusan pada tingkat lokal. Kekuatan budaya itu akan terlihat pada pembagian komitmen dalam mencapai tujuan secara konsisten diantara perbedaan manifestasi nyata dalam nilai-nilai inti. Ciri-ciri umum budaya pengelolaan mandiri itu berhubungan dengan asumsi, nilai dan keyakinan yang dihubungkan dengan tambahan lain, pemberdayaan, kepercayaan, sinergi dan bertanggung jawab. Bahkan pola tingkah laku pendidik itu telah dijadikan bagian dari budaya ini, penekanannya terletak pada aspek pemasaran, efisiensi, dan pertanggungjawaban. Seleksi terhadap masalah ini, bahwa pemasaran dapat mengilustrasikan pendekatan yang dapat merubah budaya sekolah secara terintegrasi.

Sepuluh implikasi kepemimpinan diidentifikasi dalam kesimpulan yang mengarah pada kemampuan untuk menggambarkan dan menganalisis budaya sekolah; kapasitas untuk bekerja dengan orang lain dalam membangun komitmen tentang budaya sekolah yang sudah dimiliki sebelumnya; menerima pengembangan budaya sekolah; memperkenalkan pengembangan budaya sekolah dan mampu melihat gambaran yang lebih besar; menetapkan struktur dan proses untuk mengelola perubahan secara berkesinambungan; pengembangan lebih luas lagi pendekatan-pendekatan untuk kepemimpinan dengan dukungan budaya manajerial; pemberdayaan orang lain dan pencapaian “kepemimpinan yang kental”; dan kesadaran dramatik dalam melatih kepemimpinan.

Kekuatan budaya sekolah merupakan sebuah fakta, tidak hanya didalam pencapaian sesuatu yang baik tetapi juga menyangkut sesuatu yang berpengaruh terhadap perubahan berikutnya. Disini terjadi perubahan dan pengayaan kesempatan budaya kepemimpinan di dalam pengelolaan sekolah mandiri.

Menurut penulis bahwa prinsip-prinsip pengembangan budaya kepemimpinan dan pengelolaan sekolah mandiri ini sangat responsif dan kondusif sekali dengan situasi maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun seni (ipteks). Dengan demikian, prinsip pengembangan dan pengelolaan sekolah mandiri bersifat dinamis dan fleksibel sangat mengacu pada tingkat kebutuhan lingkungan, baik secara lokal, nasional, maupun internasional. Orang-orang yang sangat berperan dalam upaya ini antara lain adalah kepala sekolah, para guru, siswa, dan orang tua, maupun masyarakat, dan atau para “*stakeholders*” yang mendukung kemajuan pendidikan. Prinsip demokratisasi merupakan pijakan utama dalam kelangsungan dan keberhasilan mengembangkan budaya pengelolaan budaya sekolah mandiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Beare, H., Caldwell, B.J. and Millikan, R.H. 1989. *Creating an Excellent School*. London: Routledge.
- Brian J Caldwell & Jim M Spinks. 1992. *Leading The Self-Managing School*. Washington, D.C: The Falmer Press.
- Campbell, D. And Crowther, F. 1991. *The Entrepreneurial School*. Sydney: Ashton Scholastic.
- Fantini, M.D. 1986. *Regaining Excellent in Education*. Columbus: Merrill Publishing.